

GLOBALIS TENDENCIÁK ÉS/VAGY REGIONÁLIS SAJÁTOSSÁGOK, AVAGY A KONVERGENCIA-DIVERGENCIA VITA A HR-BEN

GLOBAL TENDENCIES AND/OR REGIONAL PARTICULARITIES, OR THE CONVERGENCY-DIVERGENCY DEBATE IN HRM

KAROLINY MÁRTONNÉ dr. habil, egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Abstract

How are, and how should, people be managed? This is one of the most fundamental questions in the field of business management. After all, effective people management is an important, if not the most important, determinant of organizational, moreover, regional successes. Human resource management (HRM) in Europe is not only important but a hot current topic too. The new members of the European Union, an aging workforce, and modified psychological contracts are just some of the new challenges that European companies currently face. Overall, it is still an open issue whether it would be better for companies to aim for a „European HRM” as a rather homogeneous concept or for an „HRM in Europe” as a concept of diversity.

This paper discusses the main features and steps in the theoretical background, helping to find empirically validated answers for the above mentioned questions. The debate of convergence vs. divergence goes back to the roots of the theoretical model of HRM developed in the US, and considered to be “universally” applicable all-over the world. The convergence assumption is questioned both from the Western and the Eastern European empirical findings, provided by different rounds of Cranet surveys.

1. Bevezetés

Az üzleti élet globalizációjára hivatkozva egyre többen hangoztatják, hogy a jól menedzselte személyzet és az eredetileg adminisztratív, támogató szerepű HR részleg stratégiai fontosságúvá válását eredményezi. Az emberek menedzselésének kérdései a világ eltérő társadalmi – gazdasági-kulturális környezettel rendelkező országainak szervezeteiben egyre erősödő jelentőségre tesznek szert. Az egyes cégek, sőt országok, vagy régiók, esetleg kontinensek versenyképességét magyarázó tényezők között meghatározó jelentőséget tulajdonítanak az emberek képességeinek és menedzselésük stratégiáinak és gyakorlatának.

E tanulmány annak a konvergencia-divergencia vitának a főbb jellemzőit és állomásait tekinti át, melyben az összehasonlító nemzetközi emberi erőforrás menedzsment úgy igyekszik megragadni az „európai HRM” illetve a „HRM Európában” jellemzőit, hogy ehhez olyan elméleti közelítést fejlessz, amit empirikus vizsgálatok érvényesítenek.

2. A vita kiindulópontja, fókusza: az univerzálisnak jósolt HRM modell

A HRM mintegy 30 éve az USA-ban létrehozott és kifejlesztett elméleti koncepciója mára nemcsak Európában, hanem a világ minden földrészén ismert. Ezt a HRM modellt sokan 'univerzális', azaz a világ bármely részén működő megoldásnak tartják, gyakorlati térhódítása következtében pedig az egyes országokban alkalmazott HRM megoldások konvergenciáját, egységesülését várják.

E vélemény hangoztatói között találjuk a multinacionális vállalatok (MNC) emberi erőforrás menedzselési megoldásaira összpontosítók képviselőinek egy jelentős táborát, akik szerint a piaci, a technológiai és a menedzseri erők a nemzetközi vállalatokat arra készítik, hogy cégeik közös stratégiáját és működési gyakorlatát a határokon átnyúló gazdasági, szervezeti és foglalkoztatási megoldások egységesítésével, homogenizálásával formálják. A MNC-ket emiatt sokan a globalizáció hordozóinak és a 'legjobb gyakorlatok' nemzetközi alkalmazásával a menedzseri ismeretek és technikák nemzetközi terjesztőinek tartják. Mások azonban – az ún. intézményi közelítést követők – e körből is azt hangsúlyozzák, hogy a konvergencia irányába ható erőket az MNC-k esetében is ellensúlyozza a működési területük különböző országaiban érvényesülő erőteljes intézményi komplexitás.

A kultúraközi menedzsment irányából közelítők körében szintén erőteljes véleménykülönbség azonosítható. Az ún. kultúralisták azt vallják, hogy nincs, és nem is létezhet univerzális menedzsment modell. Velük szemben a kultúramentesség elméletének támogatói azt állítják, hogy bizonyos nem kulturális környezeti tényezők – mint az iparosodás szintje, a technológiai fejlődés, vagy a szervezeti jellemzők – a kultúra befolyását felülmulva a konvergencia, az egységesedés, az univerzálisan érvényesülő megoldások irányába hatnak.

Az előzőekben említett – sokak által ismert – az eredeti – az emberi erőforrások menedzselése – kérdéskörrel azonban csak érintőlegesen vagy közvetetten foglalkozó közelítések mellett az új évezredben megerősödött egy olyan terület – az összehasonlító HRM (CHRM) – amely HRM univerzalizálásának esélyeivel közvetlenül foglalkozik. A CHRМ kutatások ugyanis a világ különböző országaiban, régióban alkalmazott HRM rendszereket és megoldásokat úgy és azért vizsgálják, hogy egyrészt feltárják, másrészt meg is magyarázzák az egyes országok HRM rendszereinek különbözőségeit, miközben azok főbb jellemzőit is azonosítják.

Ezek a CHRМ vizsgálatok pedig még az ezredforduló környékén is azt mutatták, hogy a világ egyes régióiban, országaiban a HR gyakorlatot illetően jelentősek a különbségek. Ezeket az eltéréseket pedig főként a kulturális és az intézményi (jogi, gazdasági és társadalmi) környezet különbözőségeinek tulajdonították.

3. Az európai HRM teoretikus esélyei és a Cranet-vizsgálatokon alapuló realitásai

Az új évezred első évtizedének közepéig a CHRМ kutatási eredmények döntő többségét jellemzően az európai, azon belül is elsősorban brit kutatók publikálják. Munkáikban kritikusan vizsgálják az USA-ból Európába importált HRM koncepció természetét és bemutatják a különböző országok HRM közelítésmódjait összehasonlító vizsgálataik eredményeit. Következésképpen az összehasonlító HRM vizsgálatok nagy része az USA-beli és az európai HRM modellek közötti különbségekre fókuszált.

Ennek megragadásához egyrészt azokat az Európát az USA-tól megkülönböztető környezeti kulcselemeket azonosítják, amelyek jellemzői a két kontinensen lényeges különbséget mutatnak. Legfontosabbjaik összevetésére az 1. táblázat ad lehetőséget.

Másrészt olyan CHRM modellek kidolgozásán munkálkodnak, melynek révén az összehasonlítások magyarázó változói pontosodnak. Ilyen például az az integratív modell is, melynek megalkotása a UK-beli Budhwar és Sparrow nevéhez¹ fűződik. E modellben négy ország-jellemzőt (kultúra, intézmények, az üzleti környezet és a gazdasági szerkezet), ezeken belül a kontingenciális változókat (mint a szervezet mérete, kora, természete, életciklusának fázisa, a szakszervezetek jelenléte és a HR stratégia) valamint a szervezeti stratégiát jelenítik meg. Azt bizonyítva és hangsúlyozva ezekkel, hogy a HRM kontextusfüggő. Az egyes országok e modellben megjelenített négy tényezőjének különböző konfigurációi tehát tovább módosítják a szervezeti jellemzőket azonosító főbb kontingencia-tényezők által kifejtett hatásokat.

1. táblázat. A HR-modellek környezeti jellemzői az USA-ban és Európában

Table 1. Key contextual features of HRM-models in USA and Europe

A HR-modellek főbb környezeti tényezői	Jellemzők az USA-ban	Jellemzők Európában
A szervezetek foglalkoztatási ügyekben élvezett döntéshozási szabadsága	Erős: gyenge szakszervezetek	Korlátozott: a szakszervezetek társadalmi legitimációja erős, sokhelyütt munkástanácsokkal is kiegészül
Individualizmus és vállalkozó szellem	Erős	Korlátozott
A kapitalizmus típusa	'Shareholder gazdaság' angolszász modell (UK is): állami szerepvállalás nélküli részvényes-gazdaság	'Stakeholder gazdaság' Rajna-menti / kontinentális európai modell: szabályozott piacgazdaság (patronáló állam)
Az állami részvétel köre és mértéke	Korlátozott, főként jogszabályalkotói szerep	Kiterjedt szerepekör: döntőbíró, garanciavállaló, tulajdonos, minta-foglalkoztató

Forrás: a szerző szerkesztése

A konvergenciához, illetve a divergenciához vezető erők és jellemzők beazonosítása után a HR gyakorlatok világban észlelt különbözőségéről szóló helyzetjellemzők változását egy európai HRM-modell kialakulásának lehetőségeit mérlegelők² a következő három foratókönyv bekövetkeztének adnak esélyt:

- A piaci erők hatására az európai cégek HRM gyakorlata az USA-modell felé konvergál – azaz a konvergencia-divergencia-vita kiindulópontját adó univerzális HRM-modell térhódítása válik valósággá.
- Az egységesülő intézményi sajátosságok hatására az európai országok eltérő HRM gyakorlata egymáshoz konvergál és egy az USA-belitől jól megkülönböztethető európai HRM-modellt hoz létre – azaz a konvergencia regionális szinten érvényesül, úgy, hogy a kontinensek közötti különbségek határozottá válnak, megszilárdulnak.
- Az egyes európai országok között meglévő mélyen gyökerező és alapvető különbségek a divergencia fennmaradását eredményezik, illetve meggátolják a konvergencia kialakulását – azaz nemhogy világ-, de európai-szintű egységesedésre se lehet számítani.

A fent vázolt elméleti megfontolások ellenőrzéséhez empirikus bázist nem könnyű kiépíteni. Az e célra használható eredményeket felmutató kevés próbálkozás egyik legismertebbike a Cranet (Cranfield Network) nemzetközi hálózata. E szervezet felméréseinek

módszertanát az öt alapító ország által létrehozott hálózat tagjai alakították ki és a mára a majd félszáz országot reprezentáló grémium csiszolgatja tovább. Ezek alapján végzik rendszeresen ismétlődő nemzetközi összehasonlító felméréseiket Európa és a világ egyre több országában. A felmérések az 1990-es első fordulótól kezdve az üzleti- és közszféra szervezeteit vizsgálják sztenderdizált, csupán kismértékben változó, hét fő részből álló (és mintegy hatvan – tényszerű adatok közlését váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó) kérdőív segítségével annak érdekében, hogy a térbeli – az országok, régiók – összehasonlításán kívül az időbeli, a longitudinális elemzések lehetőségét is megteremtse. A kérdőívek válaszainak feldolgozása SPSS szoftverrel történik.

A konvergencia vagy divergencia létének és jellegének megragadása érdekében a múlt század utolsó évtizedében végzett öt Cranet-felmérés longitudinális elemzése során a konvergencia két formáját: az irány- és a vég-konvergenciát különböztették meg. A definíálás szerint irány-konvergencia akkor érvényesül, amikor a vizsgált országok egyes HR megoldásainak fejlődése azonos irányába halad – függetlenül attól, hogy azokat eredetileg milyen mértékben alkalmazták az egyes országokban. A vég-konvergenciát pedig az a fejlemény jeleníti meg, amikor a vizsgált országok gyakorlatának változásai közös pontban végződnek, azaz a köztük lévő különbségek csökkennek, vagyis az alkalmazott megoldások egységessé válnak.

3.1. Feltevések és tények az európai HRM-ről – az ezredforduló előtt

Az európai HRM alakulásával kapcsolatos vizsgálatokat a hipotézisek területei körvonalazzák, melyek irány-konvergenciához kapcsolódó feltevései a 2. táblázatból tekinthetők át.

2. táblázat. Az irány-konvergencia vizsgált területei és hipotézisei

Table 2. Fields and hypotheses of direction-convergence

A vizsgált HR jellemző, funkció	Hipotézisek a vizsgált évtizedben az európai szervezeteknél bekövetkezett változások irányáról
1. A HR részleg szerepe, jelentősége	H.1.1. Nő a HR politikák leányvállalati vagy telephelyi szintre delegáló, telepítő szervezetek aránya H.1.2. Nő a HR feladatokat és felelősséget a HR szakemberektől a szakmai vezetőkhöz áthelyező/decentralizáló szervezetek aránya H.1.3. Csökken HR részlegeinek relatív nagysága
2. Képzés-fejlesztés	H.2. Nő a képzésre fordított összegek személyzeti összköltségen belüli részaránya
3. Javadalmazás	H.3. Nő a dolgozóknak alkalmazotti részvényopciókat, nyereség-részesedést, csoport-bónuszt vagy teljesítményalapú javadalmazást kínáló szervezetek aránya
4. Alkalmazotti kommunikáció	H.4. Nő a szervezet stratégiájáról és a pénzügyi helyzetről tájékoztatást kapó alkalmazottak aránya
5. Foglalkoztatási formák	H.5. Nő a rugalmas foglalkoztatási formákat (táv munka, határozott idejű munkaviszony stb.) alkalmazó szervezetek aránya

Forrás: A szerző szerkesztése

A 2. táblázatbeli hét hipotézis közül statisztikailag szignifikáns, erős bizonyosságú eredmény négy területen (H.1.3; 2; 3; 4) született. Statisztikailag nem szignifikánsan, de mutat változást a növekedés irányába az 5, míg gyenge bizonyosságú a változás irányának feltételezett közös volta az 1.1 és 1.2 témakörökben. A vizsgálat végkonvergenciára vonatkozó közös feltevése, hogy a HR gyakorlatok tekintetében a vizsgált időszakban az

országok közötti különbségek mérséklődni fognak. E tekintetben az eredmények szerint nem igazolódott a feltevés. Ellenkezőleg: az európai országok HR gyakorlatában a 90-es évtized közepén több konvergenciára utaló jelet lehetett tapasztalni, mint az évtized végén.

Mindezek alapján az ezredfordulón észlelt helyzetről azt lehetett megállapítani, hogy bár az európai országokban működő cégek HR gyakorlatában megragadható volt néhány hasonló irányú változás, ezek alapján azonban egy közös jellemzőkkel bíró európai HRM modellnek még a körvonalai sem mutatkoztak. Az európai HRM megnevezés helyett tehát inkább a HRM Európában bizonyult a helyes megjelölésnek.

3.2. Európa HRM-régiói

A HRM Európában közelítés további hasonlóság-különbözőség illetve ezek időbeli alakulását mérlegelő konvergencia-divergencia-fontolgatásra ad lehetőséget. Nevezetesen arra, hogy Európán belül keressük azokat az ország-csoportokat, klasztereket, régiókat, amelyek jól megragadhatóan hasonló, míg más régióikétől jól elkülöníthető jellemzőkkel bíró HR gyakorlatokkal rendelkeznek.

Az egyik ilyen, bár a HR gyakorlaton túlnyúló szempontokra fókuszáló közelítés a Hofstede munkájának szintetizálása építő Rhonen és Shenkar³ szerzőpáros tollából született, akik a világ országait nyolc klaszterbe sorolták. Ezek közül négy található Európában: az északi (Norvégia, Dánia, Svéd- és Finnország), a német (Németország, Svájc és Ausztria), az angol (UK és Írország) és a dél-európai (Belgium, Francia-, Olasz- és Spanyolország, és Portugália), Görögországot pedig egy közel-keleti klaszterbe helyezték.

Egy szűkebb, már kifejezetten a HRM-re összpontosító másik⁴ csoportosítás az eltérő HR gyakorlatok mögött álló legfontosabb megkülönböztető ismérvének az állam szerepét találta, melynek alapján az európai országokat két klaszterbe sorolta. Az állam korlátozott szerepvállalását találták jellemzőnek az Egyesült Királyságban, Írországban és a skandináv országokban. A német-római országok régiójában (Francia-, Spanyol-, Olasz-, Görög- és Németország, Belgium és Hollandia) viszont azt találták, hogy a foglalkoztatási és más HR ügyekben az állam központi szerepet tölt be.

Egy további csoportosítás⁵ által körülírt hat európai klaszter inkább az intézményi jellemzőkre és a földrajzi szempontokra, mint a kulturális hasonlóságokra épített. Az európai HRM klaszterek között az angol nyelvű szakirodalom az évezed elejéig csak egy olyat⁶ tartott számon, amelyben néhány közép-kelet-európai ország is szerepelt.

Az előzőekben bemutatott elméleti megfontolások és közelítések tehát ugyan az európai jelzőt használták, de mérlegeléseik, vizsgálataik és megállapításaik során az ezredfordulóig szinte kizárólag a nyugat európai országok HR gyakorlatára vonatkoztak!

3.3. A kelet-közép-európai országok régiója Európa HR-térképén

Ahogy az a fentiekben áttekintett irodalom alapján látszik, a kapitalista világ országaiból formált klaszterek között a közép-kelet-európai régió országai nem szerepeltek. Az 1990 előtti időszakot tekintve ez érthető is, hiszen országaink nem a kapitalista világhoz tartoztak. A rendszerváltás után mintegy másfél évtized telt el, amikor ez a helyzet kezdett megváltozni. Történt ez egyrészt amiatt, hogy a valamikori szocialista országok első köre ekkor lett Európai Unió tagország. Másrészt eddigre vált explicitté az az új igény, ami az egységesülő Európa térképén megjelent kelet-közép-európai régió kapcsán egyrészt a HR-modellek és megoldások teoretikus kereteihez, másrészt az empirikus vizsgálatok eredményeihez kapcsolódott.

A valamikori szocialista országok szakemberei – az átalakulási időszak kezdetén általános jellemező HR ismeret- és tudásvákuum, a szervezeti szintű gyakorlat hiánya miatt – nagy érdeklődéssel várták mind az egyes országokból származó empirikus adatokat, mind azok összehasonlító elemzéseit. A nyugat-európai kutatók azért is vártak érdeklődéssel a kelet-közép-európai gyakorlat és jellemzőinek feltárására és azok magyarázataira, hogy az eddig megalkotott modelljeik érvényességének ellenőrzéséhez tesztbatteriaul használhassák azokat.

Hogy a kelet-közép-európai (KKE) országok régiója az új évezred elején felkerült Európa HR-térképére fontos szerepe volt annak, hogy Magyarország képviseletében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatócsoportját 2004-ben a Cranet-hálózat tagjai közé fogadta. A Cranet negyedik, 2004/2005-ös felmérési fordulójának eredményeit a HR magyarországi és KKE-i (6 Cranet tagország) jellemzőit, egymáshoz és a teljes minta 32 országának szervezeteitől származó jellemzőkhöz hasonlítottuk, melynek eredményeiről hazai⁷ és külföldi⁸ publikációkban részletesen beszámoltunk. A magyar részvétel szempontjából második Cranet-forduló hazai felmérését 2008 nyarán lezártuk, ám a hálózat sok tagját a válság kitörése megzavarta ebben, így e tanulmány írása idején sem áll még rendelkezésre az ötödik forduló teljes Cranet adatbázisa. Egy kvázi-longitudinális elemzést ennek hiányában is elvégeztünk, részletes eredményeinek publikálása megkezdődött.⁹ Ily módon a KKE-i HR gyakorlatok jellemzői megjelentek Európa HRM térképén.

3.4. KKE sajátosságok az emberi erőforrás menedzsmentben két Cranet-felmérés tükrében

Az új évezredbeli összehasonlító vizsgálatok alapján összefoglalóan azt állapítottuk meg, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR gyakorlatában lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű változások következtek be. A magyarországi változások sok tekintetben gyorsabbnak tündek, mint a kelet-közép-európai régió más országaiban bekövetkezettek. A magyar megoldások jó néhány vizsgált területen a kelet-közép-európai, míg máshol inkább a globális minta jellemzőivel mutattak nagyobb hasonlóságot.

A fenti összegző megállapítást illusztráló, a HR funkció jelentőségét, ill. a HR részleg szerepét tükröző tényezők közül kiemelhető pl. az a magyarországi jellemző – a meglehetősen alacsony (40% alatti) személyzeti költséghányad –, ami a többi közép-kelet-európai országhoz hasonlóan, ám a teljes mintától eltérően érvényesült. A KKE-itől eltérő és inkább a teljes minta jellemzőjével hasonlóságot mutató magyarországi sajátosság pedig pl. az, hogy a HR döntések minden funkciójában jellemző a megosztott felelősség, azaz a vezetők és a HR-esek együttdöntése. Azok a jellegzetességek, amelyek e tekintetben univerzálisnak minősíthetők (mert mindhárom mintában hasonlóan szerepeltek) pl. az, hogy a HR szakma női dominanciájú. A HR funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák és az érintett szereplők körét vizsgálva viszont az univerzálisnak tekinthető területek, módszerek listája volt a leghosszabb.

A 2008-as felmérés jellemzőinek áttekintése előtt kiindulásként tehát leszögezhető, hogy a 2005-ös magyar minta főbb jellemzői, éppúgy, mint az abban szereplő szervezeteknél a HR funkció szerepét, jelentőségét tükröző tényezők sajátosságai, a vizsgált elemek döntő többségében a teljes minta 32 országában tapasztalt jellemzőkhöz hasonlítottak. A második felmérés magyarországi résztvevőinek 97-ről 139-re nőtt száma és kissé módosult összetétele révén javult az újabb minta reprezentativitása. E változások és a vá-

laszadó szervezetek HR gyakorlata módosulásainak együttes hatására a 2008-as magyar jellemzők inkább a 2005-ös közép-kelet-európai minta sajátosságaihoz lettek hasonlóak, inkább azok jellemzői, értékei felé konvergálnak.

Az egyik legfontosabb változás a minta méretbeli összetételének módosulásához (kkv-túlsúlyossá válásához) kapcsolódóan az önálló HR részlegek arányának csökkenése. Emiatt azonban sem a HR kérdések, sem az azokat képviselő szereplők nem veszítettek fontosságukból, sőt! A csúcstevezetésben nőtt a HR ügyek felelősenek jelenléte, ez a képviselő azonban gyakran nem a HR-es, hiszen a szervezetek jó része nem is alkalmaz ilyen szakembert. Mindezek eredményeként azonban elmondható, hogy a teljes mintában jellemzően megosztott felelősségű HR funkciógyakorlást KKE sajátosságként az önálló vezetői, illetve a vezetői túlsúlyos HR döntések jellemzik. Másként szemlélve ez a közép-kelet-európai HR-es szakemberek mérsékeltbb szerepét, befolyását mutatja, amit az is aláhúzó, hogy e körben jellemzően igen magas a nők aránya. A magyar HR-es szakma pedig – ahogy azt mindkét felmérés adatai bizonyítják – kifejezetten női dominanciájú.

A HR kulcsfunkciók terén, a Magyarországon alkalmazott megoldások, technikák mintegy fele a 2005-ös mintában a teljes mintához volt hasonló, ami a 2008-as felmérés estében úgy változott, korszerűsödött, melynek hatására több helyütt maradt a teljes mintához hasonló, illetve továbbra is a felé konvergált. Az újabb felmérés alapján az emberi erőforrás menedzselés magyarországi fejleményeiről összefoglalóan elmondható, hogy a kkv-túlsúlyos és a magyar tulajdonos dominanciájú minta ellenére a korszerű HR technikák használata tekintetében a teljes minta jellemzőihez, átlagértékeihez képest az előzetesen feltételezésekkel ellentétben hanyatlás vagy divergencia helyett inkább erősödést, javulást tapasztaltunk.

A HR kulcsfunkciók terén megragadott jellegzetességek alapján tehát a magyarországi HR jellemzők és azok változásai a kilencvenes évek történései alapján az európai HR jellemzőit kereső vizsgálatok¹⁰ iránykonvergenciához kapcsolódó tényezőinek többsége tekintetében az európai trendek irányába mutatnak. Az egyetlen, de ott lényeges különbséget jelző – a HR jelentőségét, szerepét kifejező elemek között vizsgált – tényező esetében (H1.2, azaz a HR decentralizációja) azonban az eltérés nem a különbözőség mértékében, hanem annak irányában mutatkozik. Ez pedig az iránykonvergenciában mutatkozó hasonlóságok ellenére a magyarországi HR gyakorlatot a közép-kelet-európai „új kapitalizmus” klasztere felé tolja.

Ezzel egyrészt az e régió létezéséről formált hipotézist erősíti, illetve az európai HRM létéről, létrejöttének esélyeiről szóló feltételezések megvalósulását gyöngíti. Azt az irányzatot támogatja tehát, melyet követve a gyakorlatot leíró megközelítések alapján egyre kevésbé beszélhetünk az európai HRM-ről, miközben a „HRM Európa egyes régióiban” szemlélet létjogosultsága erősödik.

4. Összegzésként egy előremutató közelítés: a HRM Európáért

A konvergencia-divergencia vita során figyelembe vett elemek dinamikus jellegét hangsúlyozó és az Európa versenyképességét más kontinensekkel összevetve mérlegelő kutatók¹¹ az e tanulmányban ez idáig vázolt közelítés meghaladására tesznek javaslatot. Véleményük szerint az országok előtt álló perspektívák mérlegelésekor a konvergenciát erősítő – a költségversenyre fókuszáló, a HR rendszerek szttenderdizálásra építő – ill. a divergenciát őrző – a különbözőségek által versenyelőnyt szerző differenciálás – stratégiákat nem egymást kizáró módon, hanem kombinálva érdemes kezelni. Így DI-CON-HR

nevű modelljükkal előíró módon (a kutatás, a gyakorlat és az oktatás feladatait egyaránt számba véve) javasolják a versenyképességet fokozó egységesedés-konvergencia valamint a szintén ezt szolgáló különbözőségek-divergencia területeinek kijelölését, kombinálását. Szerintük ez az a mód, amivel a HRM Európáért, Európa versenyképességéért harcba szállhat, ám hangsúlyozzák, hogy mindez EU szintű politikai egyeztetést is igényel.

Jegyzetek

1. **Budhwar, P. S.–Sparrow, P. R.** (2002): An Integrative framework for understanding cross-national human resource practices. *Human Resource Management Review*. 12. pp. 377–403.
2. **Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M.** (2004): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London. p. 22.
3. **Rhonen, S.–Shenkar, O.** (1985): Clustering countries on attitudinal dimension. A review and synthesis. *Academy of Management Journal*. pp. 435–454.
4. **Due, J.–Madsen, J. S.–Jensen, C. S.** (1991): The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relation Journal*, Vol.22. No. 2. pp. 85–102.
5. **Brewster, C.** (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 14. pp. 365–382.
6. **Ignjatovic, S.–Sveltic, I.** (2003): European HRM clusters. *EBS Review*. Vol. 17. pp. 25–39.
7. **Farkas, F.–Karoliny, Zs.–Poór, J.** (2007b): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai (a kutatási jelentés magyar nyelvű teljes változata) pp. 46–79. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. PTE KTK, Pécs és Farkas F.–Karoliny M.-né-Poór J. (2009): Az emberi erőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*. XL. évf. 7–8. szám, pp. 3–11.
8. **Karoliny, Zs.–Farkas, F.–Poór, J.** (2009): In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey *Journal for East European Management Studies*. (JEEMS) Vol. 14. No. 1. pp. 9–48.
9. **Karoliny M.-né-Farkas F.–Poór József** (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai Két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján. *Competitio*. (megjelenés alatt) és Karoliny, Zs.–Poor, J.–Farkas, F. (2010): The Sharpening Profile of HRM in New Capitalism. *Human Resource Management in Europe: trends and challenges*. 5rd International Conference Athens.
10. **Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M.** (2004): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
11. **Scholz, C.–Mueller, S.** (2010): Human resource management in Europe: Looking again at the issue of convergence. 11th International Human Resource Management Conference. Birmingham. UK.

Felhasznált irodalom

- Budhwar, P. S.–Sparrow, P. R.** (2002): An Integrative framework for understanding cross-national human resource practices. *Human Resource Management Review*. 12. pp. 377–403.
- Brewster, C.** (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 14. pp. 365–382.
- Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M.** (2004): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Due, J.–Madsen, J. S.–Jensen, C. S.** (1991): The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relation Journal*, Vol. 22. No. 2. pp. 85–102.

- Farkas, F.–Karoliny, Zs.–Poór, J.** (2007b): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. PTE KTK, Pécs pp. 46–79.
- Farkas F.–Karoliny M.-né-Poór J.** (2009): Az emberi erőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. Vezetéstudomány. 7–8. szám pp. 3–11.
- Ignjatovic, S.–Sveltic, I.** (2003): European HRM clusters. EBS Review. Vol. 17. pp. 25–39.
- Karoliny M.-né-Farkas F.–Poór József** (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai Két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján. Competitio. (megjelenés alatt).
- Karoliny, Zs.–Farkas, F.–Poór, J.** (2009): In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey Journal for East European Management Studies. (JEEMS) Vol. 14. No. 1. pp. 9–48.
- Karoliny, Zs.–Poor, J.–Farkas, F.** (2010): The Sharpening Profile of HRM in New Capitalism. Human Resource Management in Europe: trends and challenges. 5rd International Conference. Athens.
- Rhonen, S.–Shenkar, O.** (1985): Clustering countries on attitudinal dimension. A review and synthesis. Academy of Management Journal. pp. 435–454.
- Scholz, C.–Mueller, S.** (2010): Human resource management in Europe: Looking again at the issue of convergence. 11th International Human Resource Management Conference. Birmingham.